سلسلة فقه الحرب (6)

# الاستراتيجية في عصر متشابك

## تصويرُ المشكلة أَم حلُّ النازلة؟

أندرو كار




ترجمة: مويلك الشامي

بسم الله الرحمن الرحيم

# الاستراتيجية في عصر متشابك

## تصويرُ المشكلة أَم حلُّ النازلة؟

أندرو كار

[Military Strategy Magazine - Spring 2025]

النازعات

صفر ١٤٤٧

**أندرو كار** (Andrew Carr) الأستاذ المشارك أندرو كار، من حملة الجوائز في تعليم الاستراتيجية وسياستها الدفاعية الأسترالية. قد نشر في دوريات مرموقة، منها: «Survival»، و«Parameters»، و«Journal of Strategic Studies»، وغيرها.

وهو اليوم من فريق البحث المشترك بين الجامعة الوطنية الأسترالية ووزارة الدفاع، المعني بتأريخ الأوراق البيضاء الدفاعية لأستراليا منذ عام ١٩٧٦م حتى ٢٠٢٠م. ومن المرتقب أن يصدر له عن مطبعة جامعة كمبردج كتاب جديد موسوم بـ«الدفاع عن تِرّا أوسترالِس: تناقضات الاستراتيجية والجغرافيا – Defending Terra Australis: Paradoxes of Strategy and Geography».

## مدخل

ما علة وجود أهل الاستراتيجية؟

إنّا لنعلمُ لِمَ الحاجة إلى القادة، إذ لا بد من فصلٍ في الأمر واتخاذ القرار، ونعلم –وإن لم نُوفِهِ قدرَه– لِمَ يُستدعى الموظفون والمنفّذون، إذ القرارات لا بد أن تُنفَّذ. فماذا عسى أن يكون موضعُ الاستراتيجي؟ ولماذا يستحق مكيافيلي أن يكون في مجلس الأمير؟

هذا هو لُبُّ الإشكال الذي أثاره العالمان **جول غاسبار** وإم. **ال. سِمث** (Jules Gaspard and M.L. Smith) في مقالتهما الموسومة بـ«مَوردُ الخلل في الاستراتيجية إذا أُنزِلت منزلة الحل – The Problem with Strategy as Problem Solving». فقد ذهبا إلى أنّ الاستراتيجي لا يحلّ الإشكال، بل يعرضه ويصوّره ويضبط حدّه: «عدّ الاستراتيجية ضربًا من تحرير الإشكال لا حلّه، يفضي إلى سبيل أنسبَ، يُراعي السياقَ وألصق بالنظر الاستراتيجي الحديث؛ إذ حلُّ الإشكال يبتغي جوابًا فَصلًا، أما تصويرُها، فيحملُ على التفكير الناقد، ويحضّ على الكشف والاستقصاء، ويحفّزُ الناظر إلى سعة الأفق، وإعادة النظر، وتُبقي

الذهنَ متأهبًا لتلقي المعاني المستجدة، والتكيّف مع ما يُستجدّ من الأحوال»[١].

وفي هذه المقالة –وقد جعلتُ نفسي من أنصار القول بأنّ الاستراتيجية فن في حلّ المعضلات– أبتغي أن أُشيّد على ما طرحاه من كلامٍ حُجَّته لائحة، ووجاهته بيّنة[٢]. ففي القسم **الأول**، أستفتحُ بتعداد وجوه الالتقاء بيننا، بناء على مقاربة جديدة آخذة في التشكل، تنظر إلى الاستراتيجية من مدخل المعضلات. وقد نبّها أيضًا إلى قصور في تصوّري، إذ لم أُولِ ما يكفي من العناية لوجوب الترتيب والتنسيق في معالجة ما يرِد من إشكالات. وأنا لا أرى هذين المسلكين متضادين، بل هما متكاملان. فحل المعضلة إنما يُسلك سبيلَه من تصويرها، وتصويرُها لا يُدركُ معناه ولا يبلغُ غايته إلا في مقام الحل. كلٌّ منهما بحاجة إلى الآخر.

وفي القسم **الثاني** أبسطُ هذا البرهان بالنظر إلى ما فوق تصوير المشكلة من علاقة واجبة بين السياسة والاستراتيجية. فلا بد أن تكون بصيرة الاستراتيجي

---

(1) Jules J.S. Gaspard, and M.L.R Smith, 'The Problem with Strategy as Problem-Solving," *Military Strategy Magazine*, Vol. 10, No. 1, winter 2025, pp. 33-40.

(2) See Andrew Carr, 'Strategy as Problem Solving', *Parameters*, Vol. 54, No. 1 (Spring, 2024), pp. 123-37.

مأخوذة من نظر في الشأن السياسي، بل مشارِكةً فيه ما استطاع، ليُدرك ما المسائل التي يُحسن أن تُعرض، وما أولى المعضلات بالتقديم وأجدرها بالتأخير.

ثم أنتقل في القسم **الثالث** إلى ما يلي مقام التصوير، إلى ميدانِ العمل والعمليات، لأبيّنَ أنّ الاستراتيجي لا يدري إن كان تصويرُه للمشكلة ذا معنى إلا إذا جرّبه في المعترك وساح العمل، ورأى أثره عند التنفيذ، فحينها يُقلّب النظر فيه، ويبدّلُه حتى يتبيّنَ أنفع السبل.

وفي القسم **الأخير**، أقول: لا ينبغي للاستراتيجية أن تنعزل في صومعة الفكر وحده. فتصويرُ المسألة أمر جليل، ومقام عالٍ، لم يُعطَ حقه من العناية. لكنه لا يُطلب لذاته، بل لِما يفضي إليه من عونٍ على بلوغِ الغاية، وتحقيقِ المقصود. وقد صدق الراحل **كولِن غراي** (Colin S. Gray) إذ قال: «قد تبدو النظرية الاستراتيجيةُ ضربًا من الفلسفة، إلا أنّ غايتها الوحيدة هي أن تعينَ على الفهم لغاية النفع العملي»[١].

وفي زمانٍ يعجّ بالإشكالات، كهذا الذي نحن فيه في أواسط العقد الثالث من الألفية الثانية، لا ينبغي أن نبتغي دون هذا غاية.

---

[1] Colin S. Gray, *Airpower for Strategic Effect*, (Alabama: Air University Press, 2012), p.10.

## في نشوء أدبيات استراتيجية مبنية على تصوير المشكلات

ثمة ثلاثُ مسائل بين مذهب «الاستراتيجية حلًّا للإشكال» والمذهب الذي عرضه غاسبار وسِمث القائل بجعلِ «تصويرِ المشكلة» أساسًا للفهم. مسائل لا ينبغي أن تُغفل من الالتقاء، وتصويب واحد نافع.

**أولًا**: من أنفس ما جاء في صنيع غاسبار وسِمث تأكيدهما على أنّ جوهر الاستراتيجية إنما هو التصدي للمشكلات. فالمناهج القائمة على المشكلة تبتدئُ تحليلها لا من المصالح ولا من الأهداف البعيدة للفاعلين، بل من المشكلات المركّبة التي يضطرب بها عالمنا(١). وعليه، تكون الاستراتيجية أداةً لفهم تلك المشكلات، والتماسِ السبل لمعالجتها. وإن اختلفت طرائقُ الباحثين (كغاسبار وسِمث وكار و**ميزَر** (Meiser))، وأهلِ التجارة (مثل **رُمِلت** (Rumelt))، وأهلِ العسكرة (مثل **بيغل الابن** (Beagle Jr.)، وغينز (Gaines))، في الاقتراب من هذا المذهب، إلا أنهم جميعًا يمثلون منهجًا استراتيجيًّا آخذًا في التشكل(٢).

---

[1] Cynthia F. Kurtz and David Snowden. 'The New Dynamics of Strategy: Sense-Making in a Complex and Complicated World', *IBM Systems Journal*, Vol. 42, No. 3 (2003), pp. 462-83.

[2] Andrew Carr, 'Strategy as Problem Solving', *Parameters*, Vol. 54, No. 1 (Spring, 2024), pp. 123-37; Jeffrey Meiser, 'Bringing a Method to the Strategy Madness', *War on the Rocks*, May 02 2024; Rumelt, *The Crux: How Leaders Become Strategists*. London: Profile Books, 2022; Lt. Gen Milford H. Beagle Jr & Lt. Col. Tom Gaines, 'Creating Strategic Problem Solvers', *Military Review*, No. 1, 2024.

وسأعرضُ في خاتمة المقال بعض ما بقيَ من ألغاز بحثية ينبغي حلُّها ليكتمل بناء هذا المنهج.

**ثانيًا**: ثمة وشائجَ اتصال ووحدة بين مذهب «تصوير المشكلة» ومذهب «الاستراتيجية حلًّا للمشكلة»، في استمداد كلٍّ منهما من «علم التعقيد» (Complexity Science)[١]، ما يعين على النظر في مسائل الاستراتيجية. فلا أحد

---

(١) علم التعقيد: نظر في النُظُم المركّبة التي تتركّب من أجزاء كثيرة متشابكة، تتفاعل في غير خطّ مستقيم، ويؤول تفاعلها إلى أنماط وسلوك ناشئ لا يُدرَك بالعقل الحسابي وحده، بل يُستلزم له فهمٌ كُليّ، وتبصّرٌ بمآلات الجزئيات حين تتراكب وتتآزر.

أهم خصائصه: **الظهور** (Emergence): أي ظهور أنماط أو خصائص جديدة لا تكون موجودة في الأجزاء المفردة، وإنما تنشأ من تفاعلها. و**اللاخطية** (Nonlinearity): العلاقة بين السبب والنتيجة ليست بسيطة أو مباشرة. و**التكيّف الذاتي** (Self-organization): قدرة النظام على تعديل سلوكه أو بنيته دون توجيه خارجي مباشر. و**الاستدراك والتقويم** (Feedback Loops): تأثير نتائج الأفعال على استمرار أو تعديل تلك الأفعال. و**الحساسية للشروط الأولية** (Sensitivity to Initial Conditions): تغييرات يسيرة في البداية قد تُفضي إلى نتائج متباينة جدًّا. ويطبق في **العلوم الطبيعية** كفيزياء الجزيئات، والنظم البيئية، وعلم الأعصاب. وفي **العلوم الاجتماعية والسياسية** كنمذجة سلوك الجماعات، وفهم الاقتصاد الكلي، وتحليل الصراعات. وفي **الاستراتيجية والعسكرية** لفهم ساحات الحرب والنظر لها على أنها شبكات متحركة لا يمكن ضبطها بتحليل تقليدي.

وما يهمنا هنا هو علاقته بالاستراتيجية، فقد جرت العادة أن توضع التدابير الكلية (الاستراتيجيات) كما تُرسم الخطط الهندسية؛ تُبنى على أنماط مستقرة، وموازين قوى معلومة، وفرضيات قد تكون متوهمة، كأنما هي حجارة مرصوصة، كلٌّ منها في موضعه. لكنّ هذا النهج –على فرض صلاحه لعصور الاستقرار– فقد ضعف سلطانه في زمان غلب عليه التركيب، وتنافرت فيه العلل والمعلولات،

منهما يبتغي أن يُقحمَ الطرائق العلمية الجامدة، كما فعلت أجيال سالفة من الاستراتيجيين الرسميين[١]. بل كلٌّ منهما يتخذ من «التعقيد» مذهبًا مفاهيميًّا

---

وتشابكت القوى والمآلات، فلم يعد النصر قاصرًا على كثرة العَدد، والسبق في السلاح، بل بالفهم المؤصّل لِما وراء ظواهر الصراع، وبالقدرة على التكيّف السريع مع مآلاته وتقلباته. فمقتضى علم التعقيد هنا أنّ المعترك ليس رقعة جامدة، بل نظام حي، تتفاعل فيه العناصر العسكرية والسياسية والاقتصادية والنفسية تفاعلًا دائمًا، والفعل العسكري لا ينفصل عن غيره من الأفعال، بل هو في نسيج واحد من التأثيرات المتبادلة، وبناء الاستراتيجية يجب أن يكون مرنًا قابلًا للتكيّف، ينهض على التعلم المستمر واستشراف المآلات، لا على ظن جازم بنموذج جامد، والقيادة الرشيدة في الحروب لا تكتفي بالإدارة، بل تبصر ما بين الأحداث والوقائع، وتتعامل مع اللايقين، وتنظر نظرًا متجددًا كلما تبدّلت الأحوال. [مويلك].

(1) For discussion of the 'formal strategists', see Lawrence Freedman, Lawrence Freedman & Jeffrey Michaels, The Evolution of Nuclear Strategy, Fourth Edition, (London: Palgrave McMillan 2019), 224.

الاستراتيجيون الرسميون (formal strategists) يراد بها طائفة من أهل الاستراتيجية، قد غلّبوا على أنظارهم العقلَ الحسابي والمنطقَ الرياضي، وجعلوا من الحرب وأهوالها مسائلَ تُحلّ بمعادلاتٍ وقوالبَ صارمة، لا تتغير ولا تتطور. وهؤلاء هم مَن اصطلح عليهم «الاستراتيجيون النسقيون» أو «أهل الصياغات الرسمية»، إذ نظروا في الحرب على أنها لعبة رياضية منضبطة، تقاس فيها المخاطر والمكاسب بمعايير كمية لا تتبدل، ولم ينظروا إليها على حقيقتها: جهد سياسي مشوب بالغموض والاضطراب. وقد نشأ هذا المنزع في أروقة الحرب الباردة، ولا سيما في مراكز التفكير الأمريكية، مثل «راند»، حيث نشط أناس **برنارد برودي**، و**ألبرت وولستيتر**، و**توماس شيلنغ**، وسيأتي الكاتب على ذكرهم، فأخذوا يضعون الاستراتيجيات النووية على صورة نماذج عقلانية، تقيس الاحتمالات، وتحسب الردع، وتفترض «الفاعل العقلاني» الذي يتخذ قراره وفق المعطيات وحدها في عالم ساكن لا اضطراب فيه. لكنّ هذا المسلك، على ما فيه من سبقٍ وهمٍ من دقة ظاهرية، قد عِيب عليه جمودُه، وغفلته عن عنصر «الاحتكاك» (friction) الكلاوزڤيتزي، أي تلك العوامل غير المحسوبة،

لفهم البيئات الاستراتيجية وكيفية العمل فيها. ولقد تنبه الدارسون منذ أمد بعيد إلى ما بين علم التعقيد والاستراتيجية من صلة. ففي أوائل تسعينات القرن الماضي، ذهب **ألن بييرشِن** (Alan Beyerchen) إلى أنّ **كارل ڤون كلاوزڤيتز** (Carl von Clausewitz) –وقد كتب قبل أن يظهر علم التعقيد بقرنين– قد أدرك جوهرَ هذا العلم إدراكًا لا التباس فيه[1]. فقد هاجم كلاوزڤيتز النماذج الخطية التي سلكها غيره من الاستراتيجيين[2]، وكان مثلثه الشهير نظامًا تكيفيًّا

---

من التردد والخوف، والخطأ البشري، وضباب الحرب، وانفعال الجماعات، وتقلّب السياسة (وسيأتي شرح أوفى لهذا المصطلح). بل إنّ كلاوزڤيتز، وقد كُتب له أن يسبق هؤلاء بأجيال، قد أدرك ما عجزوا عنه، فصاغ رؤيته على أنّ الحرب «نظام حي متكامل»، لا يُقاس بالكمّ وحده، بل تُراعى فيه العلاقات، والانفعالات، والتقلبات. ومن ثَمّ، فإنّ الكاتب يلمح إلى أنّ أولئك «الاستراتيجيين النسقيين» قد وقعوا في خطأ في المنهج، إذ طلبوا من الحرب ما لا تستجيب له، وأرادوا تسخيرها في قوالب العلم التجريدي، وهي بطبيعتها فوضى سياسية واجتماعية دائمة التغيّر. فالمراد من نقد هذا الضرب من الاستراتيجيين أنهم قومٌ نزعوا إلى التبسيط والتحجير، فأسقطوا من حسابهم ما للحرب من طبيعة مركّبة، وتداخل بين السياسة والعاطفة، والنظر والميدان، فجاءت استراتيجياتهم أقرب إلى الرسم النظري منها إلى فهم الواقع. [مويلك].

(1) Alan Beyerchen. 'Clausewitz, Nonlinearity, and the Unpredictability of War,' *International Security*, Vol. 17, No. 3, (Winter 1992–93), pp. 59–90, p. 61.

(٢) الخطّية (linearity) في سياق الاستراتيجية يراد بها: سير الأحداث أو النتائج على نحو متوقّع ومنظّم، بحيث تكون العلاقة بين السبب والنتيجة مباشرة، وثابتة، ومتناسبة.، فالخطّية وَهْمُ النظام البسيط، أما الواقع الاستراتيجي نظام تتشابك فيه العوامل وتتداخل، ويعسر فيه استشراف بالمآلات.

معقدًا، وكان تصوّره للاحتكاك يجسّدُ مفاهيمَ التعقيب الحديثة (feedback)[1].

وفي العقد الثالث من القرن الحادي والعشرين، عاد **فريدمَن** (B.A Friedman) ليؤكّد هذه الصلة، ودعا إلى إنشاء قسم علمي يُدعى «دراسات الحرب المعقدة» لمزيد من التوسّع فيه[2].

---

واللاخطّية (non-linearity) أن لا يفضي الفعل الواحد إلى نتيجة واحدة معلومة أو متوقعة، بل قد يُنتج آثارًا شتى، متغايرة في الزمان والمكان، بسبب التداخلات الهائلة، والتفاعلات المتشابكة بين عناصر النظام. فالنظام المركّب لا يسير على نمط السببية البسيطة. وفي الاستراتيجية: اختلالُ التناسب بين الأسباب ومسبباتها، حيثُ لا تُدرَك النتائج على قدر المقدمات، ولا تجري الأمورُ على سَنَنٍ مطّرد، بل مآلات العمل مؤدّاها تداخُل العوامل وتشابكها، على وجه لا يمكن معه ضبط النتيجة بمقدار السبب. ومثال اللاخطّية حين يتخذ القائد قرارًا صغيرًا بسيطًا غير مركّب، فيفضي إلى نتائج كبيرة غير متوقعة، وهذا يوجب استراتيجية مرنة قابلة للتكيّف، لأنّ الخطط الصلبة تنهار أمام طبيعة الحرب اللاخطّية.

(1) الاحتكاك (friction) في الأدبيات العسكرية يراد به: العوائق الصغيرة المتراكمة، والظروف الطارئة، والانحرافات غير المتوقعة، والخلل في التنفيذ، والفجوة بين الخطط والنيات وما يحدث فعليًّا على أرض الواقع. فهي كل ما يعرقل انسياب الاستراتيجية أو العمل العسكري، مما لا يَظهر في التصور النظري، بل لا يُدرَك إلا في ساحة الحرب. وهذا أحد وجوه «اللّا خطّية» في الاستراتيجية.

ومن صورها: تأخّر الأوامر أو ضياعها، والخطأ في فهم القادة الميدانيين للتوجيهات، وتغير مفاجئ في الطقس أو البيئة، وتعب الجنود أو ضعف تجهيزاتهم، ومقاومة العدو غير المتوقعة، وانهيار الاتصالات، وقرارات فردية تخرق الخطة الأصلية.

ويمكن تعريبها بقولنا: عوائق التنفيذ، أو الارتباك الميداني، أو الاضطراب العملي. و«الاحتكاك» هو المصطلح المعتمد في الأدبيات العسكرية المترجمة، وفي النفس شيء منه. [مويلك].

(2) B.A Friedman, 'War Is the Storm—Clausewitz, Chaos, and Complex War Studies', *Naval War College Review*, Vol. 75, No. 2, Article 5, (2022), p. 2.

**ثالثًا:** إنّ غاسبار وسِمث على حق بيّنٍ في إبرازهم أهمية تصوير المعضلات الاستراتيجية. وإن كنت لا أرى أن يكون ذلك هو شُغل الاستراتيجي الأوحد –كما سأعرضُ بعدُ– إلا أنّ التشخيص الحسن شرط لازم لصياغة استراتيجية ناجعة. ففي بيئة معقّدة، ينبغي النظر في المشكلات، واستكشافُها، وتأمُّلها، قبل السعي إلى دفعها أو تجاوزها(١). إذ لا كُتبَ إرشاد ها هنا، وإن كانت الخبرةُ والذاكرةُ التاريخية نافعتين، فإنّ كل حالة استراتيجية لها فرادتها. ولذا كانت غاية التصوير والتشخيص أن يُفهم ما يجري على وجهه، قبل استعجال الحل.

ومع هذه النقاط الثلاث التي يلتقيان فيها، فقد أتى غاسبار وسِمث بتصويب لنقصٍ في منهجي «الاستراتيجية حلًّا للمشكلة». فحين تحدثتُ عن كيفية حلّ الإشكال، لم أُعنَ بما يكفي بذكر المخاطر والآثار الجانبية غير المقصودة لرغبة عارمة في النتائج. ولقد أصابا إذ نبّها إلى أنه لا جدوى من «حل» معضلة استراتيجية واحدة إن كان ذلك يفضي إلى تفاقم معضلات أخرى(٢).

(1) Riva Greenberg and Boudewijn Bertsch (eds.), *Cynefin: Weaving Sense-Making into the Fabric of Our World*. Plas Eirias Business Centre, Abergele Road, Colwyn Bay: Cognitive Edge Ltd, 2020; Cynthia F. Kurtz and David Snowden. 'The New Dynamics of Strategy: Sense-Making in a Complex and Complicated World', *IBM Systems Journal*, Vol. 42, No. 3 (2003), pp. 462-83.

(2) Jules J.S. Gaspard, and M.L.R Smith, 'The Problem with Strategy as Problem-Solving," *Military Strategy Magazine*, Vol. 10, No. 1, (Winter 2025), pp. 33-40.

ولا ينبغي كذلك أن نُقدِم على قرارات جوهرية في شؤون القدرات على أساس مجموعة واحدة من المشكلات، لِما في ذلك من أزمنة وتكاليف جسيمة. وقد قلتُ في المقال الأصلي: «الاستراتيجية الفاعلة عملية مستمرة في مواجهة المعضلات التي تُعيقُ ازدهارَ المنظمات أو الأوطان»، ولكنني لم أُبيّن كيف ينبغي أن يقعَ ذلك[1]. ولحسن الحظ، فإنّ مفكرًا استراتيجيًّا أبلغ مني قد نهض ببعض هذا العبء قبلي، إذ قال: «الاستراتيجية... تصل ما بين سلسلة من الأعمال التي تُفضي إلى القرار النهائي، أي إنها تضعُ خُططًا للحملات المنفصلة، وتُعِدُّ المعاركَ التي يجب أن تُخاض في كلٍّ منها»[2]. فهذا الترتيب والتنسيق أمر عظيم، ولِغاسبار وسِمث الفضلُ في التنبيه عليه.

غير أنه مع كل هذا الالتقاء –في التركيز على المعضلة، واستحضار التعقيد، وأهمية التصوير، ووجوب ترتيب الجهد– فإني أرى أنّ مذهبَ «تصويرِ المسألة» وحده أضيقُ من أن يُغني. فهو معرّضٌ لأن يُلبِسَ على الناس الفرقَ بين صنعةِ الاستراتيجي –أي ما يصنعه– وغايتِهِ الكبرى –أي لماذا وُجدت هذه الوظيفة. وسأبسطُ الآن هذا القول بالنظر في أنّ عمل الاستراتيجي يبدأ من المنبع، قبل

(1) Andrew Carr, ‘Strategy as Problem Solving’, *Parameters*, Vol. 54, No. 1 (Spring, 2024), pp. 123-37, p.124.
(2) Carl von Clausewitz, *On War*. Translated by Colonel J.J Graham, (New York: Barnes & Noble, 2004), Vol. 1, Book 3, Chap. 1, p. 133.

تصوير الإشكال بزمن، ثم يمتد إلى المصبّ، حيث يكون الفعل والتعديل والتجريب.

### النظر في منبع الداء: تعيين موضع الإشكال

لكي يُحسنَ الناظرُ في الاستراتيجية تحرير المشكلات، لزمهُ أن يعملَ في «علياء النهر» من السياق السياسي الذي يُحدد أيَّ المشكلات أولى بالعناية. وهذا التوغلُ في علياء النهر يُثمرُ ثلاثَ وظائفَ جوهريةٍ أغفلها تحرير المشكلات في تصور غاسبار وسِمث: **أولها** تشخيصُ أيِّ المعضلات يُعدُّ استراتيجيًّا حقًّا، و**ثانيها** استجلاب التأييد السياسي لمعالجتها، و**ثالثها** تحقيقُ التنسيق بين فواعلَ شتى. والمشاركةُ في هذا الحوار السياسي ضرورةٌ لإتمام عمل الاستراتيجي إذ هو جسر بين الأطراف[1].

تأمل في ما تتخذه الولايات المتحدة من مواقفَ إزاء عمليات الصين الرمادية في بحر الصين الجنوبي؛ فإنّ مَن يقفُ عند حد تصوّر المسألة والإشكال، قد يُحسنُ توصيفَ أسلوب التقطيع الصيني، وما فيه من خلفيات تاريخية وقانونية وثقافية، ولكن ما لم يتجاوز ذلك إلى معالجة الإشكال، فإنّ الحلفاء والشركاء الإقليميين للولايات المتحدة سيظلون عُرضةً للتهديد. ولعل من ألوان الشلل

(1) Colin S. Gray, *The Strategy Bridge: Theory for Practice*, (Oxford: Oxford University Press, 2012).

التحليلي ما ساد في العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين. فالسبيل المُجدي لا يقتصر على تحرير المشكلة وتصورها، بل يقتضي إشراكَ القادة السياسيين من سائر أرجاء الإقليم لفهم تصوّراتهم الخاصة، واختبارَ سُبل العمل الممكنة لاستكشاف جوهر المعضلة، وتكييف المناهج والخطوات بحسب ما يستجد من ردود أفعال القوى الصينية. فإن لم يَدُر هذا المسار الشامل دورتَهُ الكاملة، فإنّ النهج التحليلي المتبع، وإن ترسّخَ وتعمّق، يظلُّ محضَ تنظير لا يجد رواجًا سياسيًّا، وسرعان ما يغدو مُتقادمًا.

ولئن نفرَ بعضُ أهل الاستراتيجية من الدخول في حلبة السياسة، فإنّ ذلك لا يُسقطُ لزومَه. وكم من أهل الخبرةِ رأوا السلامة في اجتنابها، كمفكّري الجيوش أواخر القرن العشرين، إذ سعَوا إلى ابتكارِ ما يُسمّى بـ«المستوى العملي» ليكونَ ميدانًا منزهًا عن السياسة[1]. وقد بيّن بييرشن أنّ كثيرًا ممن استندوا إلى قولِ كلاوزڤيتز: «الحرب استمرار للسياسة بوسائل أخرى»، إنما فهموه فهمًا زمنيًّا ساذجًا: تبدأ السياسة، ثم تَندلعُ الحرب. ولم يدركوا ما في الأمر من تبادل متواصل بين العنف والقوة، ومن تأثير وتعقيب بين كليهما.

[1] B.A Friedman, On Operations: Operational Art and Military Disciplines, (Annapolis, Maryland: Naval Institute Press, 2021), p.2.

فالاستراتيجية لا يمكنُ اختزالها إلى تحرير المشكلات وحده، بل لا بد لها من تواصل دائم مع الأحكام السياسية، وإلا خالفت لُبّ ما قرره كلاوزفيتز[1].

فالسياسة ضرورية لتوصيف المسائل وتحرير محل النزاع فيها، إذ ليس كل ما يُظن أنه معضلة هو كذلك في حقيقته. ولطالما طالَ الجدل بين الساسة في الولايات المتحدة حول طبيعةِ التهديدِ السوفييتي، ولا يزال السجال دائرًا في شأن نيات الصين. وتشخيصُ المعضلاتِ وإنْ كان يستندُ إلى التحليل العسكري والاستخباري، فإنه أيضًا رهين الطبائع الشخصية والمُثُل والمواقف من المخاطر وإرادة الجمهور. وقد يتبدّلُ هذا بين عشية وضحاها، كما وقع في عام ٢٠٢٥م، حين غيّرت إدارةُ ترامب أولوياتها في الحرب الأوكرانية، بدا ذلك تغييرًا في طبيعة المشكلات التي يلزمُ الاستراتيجيين إدراكها وعلاجها. □

وينبغي للمنظّرين أن يسعَوا إلى تنبيه الساسة إلى المشكلات المستخفية التي لم تُطرق بعد. فقد كان الاستراتيجيون النوويون في أمريكا، أمثالَ **برنارد برودي** (Bernard Brodie)، و**ألبرت وولستيتر** (Albert Wohlstetter)، و**هرمان كان** (Herman Kahn)، و**توماس شيلينغ** (Thomas Schelling)، فيما بين أواخر الأربعينات وثمانينات القرن العشرين، يُشيرون إلى مواطن الخلل في الوضع النووي الأمريكي، ويُنبّهون إلى ما يُمكنُ للعدو أن يستغلّه، فيُعينون بذلك

---

[1] Alan Beyerchen. 'Clausewitz, Nonlinearity, and the Unpredictability of War,' *International Security*, Vol. 17, No. 3, (Winter 1992–93), pp. 59–90, p. 89.

القيادة على أن تسبق الحدث[1]. وعلى مَن سارَ على نهج **أندرو مارشال** (Andrew Marshall) أن يُوظّف السياسة لإثارة مشكلات للخصوم، كما فعلت إدارة **ريغان** (Reagan) في استراتيجيات التنافس، وهو مسلك بليغ الجدوى لم يُقدّر حقَّ قدره[2].

وإن كانت للساسة اليد الطولى في تشخيص المشكلات وترتيب أولوياتها وبذل المال والرجال لمعالجتها، فلا يجوز لنا أن نحسِبَ الأمر يجري في أكمل أحواله؛ فإنّ الساسة قد يكون لهم منهج مسبق في النظر إلى المشكلات، أو قد يُعرضون عن المنهج أصلًا طلبًا لحلٍّ بعينه. ومَن لم يَقدِر من المنظرين على صوغِ منهج يفضي إلى خطوات عملية قابلة للتنفيذ، فلن يجد له موضعًا بين أهل صنع القرار، حيث تُقدَّم النتائج، وإن كانت قاصرة، على عمقِ التحليل. ومهما يكن في السياسةِ من كُرهٍ للنفس، فإنّ إهمالها يُنقِصُ من النظرية الاستراتيجية حقها.

---

(1) Lawrence Freedman & Jeffrey Michaels, *The Evolution of Nuclear Strategy,* Fourth Edition, (London: Palgrave McMillan 2019), 171; Paul Bracken, *The Second Nuclear Age: Strategy, Danger and the New Power Politics*, (New York: St Martin's Press, 2013), 87-89.

(2) Jeffrey S. McKitrick and Robert G. Angevine, eds., *Reflections on Net Assessment* (Alexandria, VA: Andrew W. Marshall Foundation/Institute for Defense Analyses, 2022); Thomas G. Mahnken, (ed.), *Competitive Strategies for the 21st Century: Theory, History, and Practice*, (Stanford, Stanford University Press, 2012).

وختامًا، فإنّ ما أبان عنه غاسبار وسِمث من ضرورة ترتيب المشكلات وتنسيقِ سُبلِ حلّها، إنما هو قول في السياسةِ عينها. وخُذ مثلًا بليغًا من الحرب العالمية الثانية: فإنّ الضغوط السياسية كانت عظيمة في عامي ١٩٤٢–١٩٤٣م لإقحام الجيوش الحليفة في غزو أوروبا، وطرحت الولايات المتحدة مقترحات كثيرةً لتحقيق ذلك(١). ولكنها رُفضت، لأنّ أيَّ نزول ناجح في أوروبا استلزمَ أولًا أن تُحل معضلات استراتيجية كبرى أخرى، ترتيبًا وتنسيقًا. فكان لا بد من تيسير الشحن التجاري لتمكين إنكلترا، والسيطرة على أجواء إنكلترا وغرب أوروبا، وتعلُّم فنون الإنزال البحري(٢). وقد تطلّب هذا العودة القوية إلى الحوار الاستراتيجي السياسي بين الحلفاء لتحديد المعضلات الأَوْلى، وترتيب الخطوات، وتوزيع الموارد(٣). وكما ذكر **بول كينيدي** (Paul Kennedy) في كتابه المبهر «الحُذّاق المدبرون الذين غيّروا مجرى الحرب العالمية الثانية – Problem Solvers Who Turned the Tide in the Second World War»، فإنّ هذا العمل الاستراتيجي الفذ لم يكن في «علياء النهر» حيث تُشخّص المعضلات

(1) Richard Overy, *Blood and Ruins: The Great Imperial War, 1931-1945*, (London: Penguin Books, 2021), pp. 245-6.
(2) Paul Kennedy, *Engineers of Victory: The Problem Solvers Who Turned the Tide in the Second World War*. (London: Allan Lane, 2013).
(3) James B. Conroy, *The Devils Will Get No Rest: FDR, Churchill, and the Plan That Won the War*, (New York: Simon & Schuster, 2023).

فحسب، بل كان في مجراه كذلك، إذ إنّ تعقيب الميدانيين والإلهام العملي كانا شرط النجاح[١].

## تنزيل التأصيل: التعقيب والتقويم وسُنن التكيّف في عالَم متشابك

النظر بعد موضع تبيين المشكلات إلى موضع التنفيذ والتنزيل، يجلّي الحاجة التي لأجلها كان لزامًا على واضعي الاستراتيجيات أن يسلكوا نهجًا أوسع وأشمل إن أرادوا تدبيرًا أنجع. فتنزيل التنظير على الواقع يورث تعقيبًا وتقويمًا له ثلاث وظائف جليلة: اختبار مدى انطباق تصوّراتنا على الواقع، وفتح سُبل التكيّف، وضمان بقاء الحلول صالحة ومواكبة لِما يطرأ من تبدُّل في الأحوال. وكما قال مايك تايسون: «لكلٍّ خطة، إلى أن يتلقّى لكمةً في وجهه»[٢].

وكما أنّ بعض واضعي الاستراتيجيات يتحرّجون من ولوج عالم السياسة في «علياء النهر»، فإنهم يُعرضون كذلك عن الاهتمام بالتنفيذ في المجرى الأدنى. وقد كان محللو مؤسسة «راند» في ستينات القرن الماضي يتهكمون قائلين إنّ في أكثر تقاريرهم «فصلًا مفقودًا» يتناول مسألة التنفيذ[٣]. ومؤخرًا، حذّر

---

(1) Paul Kennedy, *Engineers of Victory: The Problem Solvers Who Turned the Tide in the Second World War.* (London: Allan Lane, 2013).
(2) Lawrence Freedman, Strategy: A History, (Oxford: Oxford University Press, 2013), p. ix.
(3) Charles Wolf Jr. *Research and Training in Policy Analysis*, P-5405, (Santa Monica, California: RAND, April 1975), p.5.

**لورنس فريدمَن** (Lawrence Freedman) من أنّ «النظر إلى الاستراتيجية على أنها مقامٌ أرفع، يختص به أهل الاختصاص، قد يفضي إلى الغفلة عن شؤون التطبيق لصالح ما تحويه التصاميم من رونق[١]. وعلى هذا النحو، وإنْ كان كثير من أهل الأكاديميا يقدّرون صلة السياسة عند النظر في الشؤون الاستراتيجية، فإنّ من بينهم مَن لا يأبه لعواقب آرائه أو نفعها في عالم الواقع[٢].

والتعقيب –وهو المفهوم الذي عبّر عنه كلاوزفيتز بمصطلح «الاحتكاك»– من الأركان التي ينبغي لها أن تحظى بمكان أرفع في البحوث الاستراتيجية. فالتعقيب من خصائص المنظومات المركّبة، تُسهم في جريانها المركّب، وتُعين على التكيّف، وتدفع نحو التنظيم الذاتي، وتفتح السبيل للتشكّل والنشوء[٣]. وكما قال العالِم في نظم المنظومات **چاي فورستر** (Jay W. Forrester): «ما من فعل نأتيه، أفرادًا أو صناعات أو مجتمعات، إلا وهو جارٍ في سياق منظومة معلوماتية تقوم على التعقيب»[٤].

---

(1) Lawrence Freedman, ‘Strategy: The History of an Idea’ in *The New Makers of Modern Strategy*, edited by Hal Brands, (Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 2023), pp. 17-40. p. 40.

(2) Michael C. Desch, *Cult of the Irrelevant: The Waning Influence of Social Science on National Security*, (Princeton: Princeton University Press, 2019).

(3) Donella H. Meadows, *Thinking in Systems: A Primer. Edited by Diana Wright*. (White River Junction, Vermont: Chelsea Green Publishing, 2008), p.25; pp.153-156.

(4) Jay W. Forrester, *Industrial Dynamics*, (Cambridge, MA: The MIT Press, 1961), p.15.

وفي عالم مركّب مشبع بالتعقيب، لا بد أن يكون التفكير الاستراتيجي والعمل مقترنين متعاقبين، لا متعاقبين منفصلين(١). وكما أوضحَت **جنيفر غارفي بيرغر** (Jennifer Garvey Berger) و**كيث جونستون** (Keith Johnston) في كتابهما المشهود «عادات بسيطة لأزمنة معقدة – Simple Habits for Complex Times»: «في القضايا المعقدة، يكون للتشخيص، وجمع البيانات، والتجريب، مواضعُ مستقلة متعاقبة. أما في البيئة المعقدة، فإنّ تصوير المشكلة، وجمع البيانات، والتجريب، كلها تتداخل في دورة متكررة غايتها التعلّم»(٢).

وعليه، فإنّ رغبة غاسبار وسِمث في اعتبار «تحديد المشكلة» استجابةً للتعقيد، وفي الوقت نفسه عملية ذهنية مستقلة عن التصرف حيال تلك المشكلة، تنطوي على تناقض. ففي البيئات المعقدة، لا تُحدد المشكلات إلا بعملية مكررة تتنقل بين التحديد، والتشخيص، والعمل، بحيث يُعدَّل كلُّ طَورٍ بحسب ما يُستخلص من الطور الذي قبله، وذلك في حلقة قد تتكرر مرارًا.

وأخشى الإكثار من الاستشهاد بكلاوزفيتز، خشيةَ أن أبدو كأنني حكم في منازعات أهل العصر، غير أنّ له قولًا يُقارب ما نقول: «لا بد للاستراتيجية أن

---

(1) Cynthia F. Kurtz and David Snowden. 'The New Dynamics of Strategy: Sense-Making in a Complex and Complicated World', *IBM Systems Journal*, Vol. 42, No. 3 (2003), pp. 462-83, p.469.

(2) Jennifer Garvey Berger and Keith Johnston, *Simple Habits for Complex Times*, (Stanford: Stanford University Press, 2015), p.53.

ترافق الجيش إلى ساحة القتال، لتُجري التعديلات على الخطة العامة كلما دعت الحاجة. فلا يسوغ لها أن تفارق العمل طرفةَ عين[١].

وجديرٌ بالذكر أنّ بيرغر وجونستون لا يجدان غضاضة في الحديث عن «حلول» ومساعٍ لحل المشكلات، على وفاق مع أدبيات التعقيد المطبّقة على المجتمعات الإنسانية[٢]. وهذه الأدبيات تُعلي من شأن أساليب جديدة في حل المشكلات -كثيرٌ منها يبدأ بتحسين تصوير المشكلة- غير أنها لا ترى في التعقيد سببًا للإعراض عن حل المشكلات جملة.

وإنّ للتعقيب شأنًا متعاظمًا في سائر شؤون الاستراتيجية. فقد كان الزمان من سنة ١٩٤٥م إلى عام ٢٠٠٠م موسومًا بـ«عصر الترابط» كما أسماه المؤرخ البارع **جوناثان سبيربر** (Jonathan Sperber) في تأريخه لهذا الطور[٣]. وقد ازداد ترابط عالمنا منذ ذلك الحين. ففي عقد العشرينات من القرن الحادي والعشرين،

---

(1) Carl von Clausewitz, *On War*. Translated by Colonel J.J Graham, (New York: Barnes & Noble, 2004), Vol. 1, Book 3, Chap. 1, p. 133.

(2) Jennifer Garvey Berger and Keith Johnston, *Simple Habits for Complex Times*, (Stanford: Stanford University Press, 2015), p.53; see also, Donella H. Meadows, *Thinking in Systems: A Primer, Diana Wright* (ed.s), (White River Junction, Vermont: Chelsea Green Publishing, 2008), p.183; Alexandros Paraskevas, Christopher Day & Eve Mitleton-Kelly (eds.) *Handbook of Research Methods in Complexity Science: Theory and Applications*, (United Kingdom: Edward Elgar Publishing, 2018); Jan Bogg, & Rober Geyer, *Complexity, Science and Society*, (United States: CRC Press, 2017).

(3) Jonathan Sperber, *The Age of Interconnection: A Global History of the Second Half of the Twentieth Century*, (Oxford: Oxford University Press, 2023).

أضحت كل حربٍ -كالحرب في أوكرانيا، أو السودان، أو غزة- ذات حضور عالمي، تتناقل الناس أخبارها وهولها ساعة بساعة في أجهزتهم الجيبية. والعجيب أنّ هذا التعقيد المتنامي يدعو إلى المزيد من الفعل الذي يستجلب التعقيب، لا إلى مزيد من السعي لعزل الذات عنه. وهذا يقتضي مؤسسات وإجراءات غايتها التعرّف إلى هذا السيل من المعلومات وتسخيره.

من بين الآداب التي أحسنت تناول عمل التعقيب وأثره، ويمكن أن تُعيننا على التفكير في هذه المسائل، ما كُتب في باب التجديد العسكري والتكيّف. فهذا الفن الآخذ في الاتساع يُبرز قيمة المؤسسات التي تُحسن الإصغاء للتعقيب القادم من الميدان، وتُحسن معالجتها، فتدفع بها إلى التكيّف لتحسين التقنية العسكرية أو الأساليب القتالية[١]. والتعقيب إنما يكون، من وجهٍ، ردّ فعلِ العدو، ولكنه من وجه آخر لا يقلّ شأناً، إذ يقوم على الإنصات إلى ما يُدلي به الساسة والعاملون من رأي فيما يُجدي، وما ينبغي استصلاحه.

وإنّ ولوج المجرى الأدنى، والتصاق العمل بالميدان، لهو مما يدحضُ فصل غاسبار وسِمث بين «تصوير المشكلة» و«حلّها». ففي البيئات المعقدة، لا

---

(1) For instance, Michael C. Horowitz, *The Diffusion of Military Power*, (Princeton: Princeton University Press, 2010); David Barno and Nora Bensahel, *Adaptation under Fire: How Militaries Change in Wartime*, (New York: Oxford University Press, 2020); Frank G. Hoffman, *Mars Adapting: Military Change During War*, (Annapolis, Maryland: Naval Institute Press, 2021).

تُعرف صلاحية المناهج إلا عند مباشرة التنفيذ، إذ ما ينشأ عن ذلك من رجع صدى يُعيد تشكيل الفهم والسلوك معًا. وكما ينبغي لواضعي الاستراتيجيات أن يتقدّموا صعدًا إلى المجرى الأعلى لمعاينة المشكلات التي ينبغي تصويرها وتحريرها، فكذلك ينبغي لهم أن يمضوا في المجرى الأدنى ليختبروا صدق تصوراتهم ويصغوا إلى أهل الميدان كي يطوروا هذه التصورات بمرور الوقت. فثمرة الاستراتيجي هي في التحرير، غير أنّ هذه الثمرة لا تُجنى نافعة إلا إن كانت في سياق أوسع، يشمل أهل السياسة وأرباب التنفيذ جميعًا.

## ما معنى حل المشكلة

إنّ لُبّ ما يدعو إليه غاسبار وسمِث من تقديم «تصوير المشكلة» على «حل المشكلة»، إنما هو نفورٌ من الاعتقاد بإمكان حل المشكلات الاستراتيجية أصلاً. فهما يقولان: «إن نموذج حل المشكلة يفترض أنّه مع وجود الاستراتيجية المناسبة والموارد الكافية، يُمكن تسوية أي قضية»[١]. وهذه النظرة -في رأيهما- تُفضي إلى مقاربة ساذجة، بل مؤذية، إذ يُسقِطُ فيها الاستراتيجيون الحلول على قضايا لا تحتمل الحسم.

---

[1] Jules J.S. Gaspard, and M.L.R Smith, 'The Problem with Strategy as Problem-Solving," *Military Strategy Magazine*, Vol. 10, No.1, (Winter 2025), pp. 33-40.

وإن كان لهذا التخوّف وجهٌ من الصواب. إذ لا ينبغي للاستراتيجي أن يُفرط في الوعد أو يُبسّط القضايا المركّبة كما لو كانت مسائل فنية، فإنّ الخوف الأعظم إنما يكمن في ضعف تصوير المشكلة واستمراره لا في الرغبة في حلّها.

تأمل في المثالَين اللذين أوردَهما غاسبار وسمِث: فقد قالا إنّ تصوير **جورج كينان** (George Kennan) لمشكلة «الاحتواء» قد: «ساهم دون شكٍّ في تشكيل حقبة الحرب الباردة، وكبح التمدد السوفييتي، ولكنه أورث عواقب بعيدة المدى... إذ قاد الاحتواء إلى تورط الولايات المتحدة في صراعات، مثل حرب ڤيتنام»[١].

وقالا كذلك إنّ استراتيجيات أندرو مارشال التنافسية، وإنْ «أسهمت على الأرجح في انهيار الاتحاد السوفييتي، لكنها أنشأت تحديات جديدة في علاقات الولايات المتحدة بروسيا»[٢].

وهذان النقدان يُجحفان بحق الاستراتيجيين المذكورين، ويُبالغان في تقدير أثرهما؛ فقد كان كينان من أشد المنتقدين لحرب ڤيتنام[٣]، وقد أدرك في ستينات

(1) ibid.

(2) ibid.

(3) Walter L. Hixson, *Containment on the Perimeter: George F. Kennan and Vietnam, Diplomatic History*, Volume 12, Issue 2, April 1988, p.149–163.

القرن العشرين خلل التطبيق السياسي لمبدأ «الاحتواء»، ولكنّ عجزه عن النفاذ إلى قلب القرار السياسي جعله عاجزًا عن تصحيح المسار.

أما مارشال، وإن كان شديد التوجس من روسيا، فإنه في تسعينات القرن العشرين قد وجه اهتمامه إلى «ثورة الشؤون العسكرية» ومخاطر الصين المحتملة[١]. ولم تتبنّ إدارة كلِنتون بعد الحرب الباردة نهج الاستراتيجية التنافسية إزاء روسيا.

وفي الجملة، فإنّ العواقب غير المقصودة والمشكلات المستقبلية لا مفرّ منها[٢]. فالسعي إلى الحلول لا يُقصد به الخلاص، وإنما المهم أن نتساءل: هل مضار الاستراتيجية المحتملة تفوق منافعها، أَم أنّ الكفّة تميل لصالح الجدوى؟ ففي المثالَين المذكورَين، كان المكسب المزعوم هو اجتناب صراع نووي وإنهاء الحرب الباردة لصالح الولايات المتحدة. وأدعُ للقارئ الحكم في تقدير تلك الجدوى.

وإني وإنْ كنتُ أوافق غاسبار وسِمِث على أنه ينبغي أن نُعلي من شأن التفكير النقدي والاستكشاف، وأن نُشجع المحللين على الانفتاح على الآراء

---

(1) Andrew F. Krepinevich, & Barry D. Watts, *The Last Warrior: Andrew Marshall and the Shaping of Modern American Defense Strategy*, (New York: Basic Books, 2015), p.167.

(2) Everett Carl Dolman, *Pure Strategy: Power and Principles in the Space and Information Age*, (New York: Frank Cass, 2005).

الجديدة والحلول المتكيّفة، فإنّ ذلك لا يعني التهوين من شأن العمل أو الانكفاء عنه[1]. ففي النظم المعقدة المتكَيّفة، حيث الظهور التلقائي والتنظيم الذاتي والتفاعلات غير الخطية، لا يمكن أن نُصوّر المشكلة من بُعد، بل لا بد أن نستمدّ المعارف اللازمة من خلال التفاعل مع النظام نفسه. فنحن نُصوّر، ثم نعمل، فيُتعقّب علينا، فنهذّب التصوير. فالفهم والعمل في هذه السياقات لا بد أن يسيرا جنبًا إلى جنب، في تَكرار لا ينقطع. ومقتضى ذلك ليس تقديم التصوير على الحل، بل دمجه فيه، وجعل التصوير في حُشاشة حل أوسع في أي مقاربة استراتيجية ناجعة.

ولا شك أنّ ثمة حاجة ماسة لمزيد من البحث لاستجلاء هذه القضايا. وهناك أربعة أسئلة كبرى ينبغي للباحثين أن يُدلوا فيها بدَلوهم:

**أولها**: أنّ الأدبيات الراهنة شديدة التمركز حول الولايات المتحدة، وتكاد تقصر اهتمامها على ما بعد سنة ١٩٤٥م. فكيف كانت الثقافات الأخرى، عبر العصور، تتناول المشكلات الاستراتيجية؟

**ثانيها**: مع اتجاه أجهزة الاستخبارات الغربية نحو نماذج تحليل أكثر شفافية وتعاونية، فكيف ينبغي أن تُنظّم المؤسسات الاستراتيجية الحديثة، وتُزوَّد وتُبنى؟

---

(1) Jules J.S. Gaspard, and M.L.R Smith, 'The Problem with Strategy as Problem-Solving," *Military Strategy Magazine*, Vol. 10, No. 1, (Winter 2025), pp. 33-40.

**ثالثها**: كيف يُمكن لنا أن نُنمّي ونُوسّع منهج التعلّم القائم على المشكلات، ونظائره التربوية كمنهج الحالات، في أوساط الاستراتيجيين المستقبليين، سواء في المؤسسات العسكرية أو المدنية؟(١)

**رابعها**: كيف يُمكن لنا أن نُحافظ على خير ما ورثناه من النهج القديم القائم على الأهداف -مثل منهج «الغايات والوسائل والطُّرق»، والاستراتيجية الكبرى المتمحورة حول الرؤية والتخطيط الطويل الأمد- ونُدرجه في مسار استراتيجي جديد قائم على المشكلات؟

وتبقى كلمة خِتام: على جمال ما خطّه غاسبار وسِمث في تأكيدهم على أهمية تصوير المشكلة، فإني لا أراه كافيًا، لا من جهة الأخلاق، ولا من جهة السياسة، في هذا الزمن المضطرب من عشرينات القرن الحادي والعشرين. فإنّ عالمنا اليوم أحوج ما يكون إلى تصوير المشكلات تصويرًا سديدًا، كما أنه محتاج إلى السعي الجاد في تذليلها. إنّ خطر نشوب نزاع بين القوى العظمى، وعودة التلويح النووي، والحروب الاقتصادية والتقنية، واضطراب المناخ، كلها أمور تفرض على الاستراتيجيين أن ينهضوا لا بالتحليل وحده، بل بالسعي إلى المعالجة. فإنْ تخلّف أهلُ الاستراتيجية عن هذا، وانكفؤوا إلى مجال التحليل

---

(1) For instance, building on excellent studies such as, Megan Hennessey, Celestino Perez & Brandy Jenner, 'Shallow strategic thinking: findings from a multinational problem-based learning pilot study', *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, Vol. 15 No. 1, (2025), pp. 112-129.

وحده، نهضَ غيرُهم في هذا الموضع، وقد لا يكونون أكفّاء له. ولذا، فإنّ عمل الاستراتيجي لا بد أن يتجاوز تصوير المشكلات.

فما الحاجة إلى الاستراتيجيين؟ إنّ القادة يختارون الاتجاه، والمنفذين يتعاملون مع العقبات، أما الاستراتيجيون فيرسمون السُّبُل وسط التعقيد، ويصلون الفهم بالفعل. هم جسرٌ بين مطالب السياسة وضرورات التنفيذ، يُبقون التحليل والفعل في اتساق. فتصوير المشكلة بلا حل تحليلٌ أجوف، والحل بلا تصوير للمشكلة ردٌّ فعل أعمى.

وفي النهاية، فإنّ وظيفة الاستراتيجي حل المشكلات على وجه مقصود، ينهض بأهله ومجتمعه من خلال دورة دائمة من التشخيص، والتصوير، والتعقيب، يُبتغى بها التقدّم الملموس في مجابهة ما يعتريهم من مشكلات وأدواء.